



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di Indonesia, krisis moneter yang terjadi sejak 5 tahun lalu, menyebabkan berbagai perubahan radikal dalam tatanan kemasyarakatan di Indonesia. Nilai tukar rupiah yang melemah menyebabkan goncangan pada hampir semua sektor industri, baik besar maupun kecil. Daya beli masyarakat menurun drastis, dan mekanisme pemulihan krisis masih belum menunjukkan sinyal yang berarti.

Krisis tersebut diperparah dengan adanya ketidakstabilan politik dan melemahnya berbagai permasalahan sosial budaya. Pergantian kepemimpinan sejak mundurnya rezim Orde Baru menyebabkan berbagai perubahan khususnya dalam lingkungan bisnis di Indonesia, sehingga peluang usaha di masa datang masih sulit untuk diramalkan.

Dalam lingkup global, berbagai perubahan menjelang AFTA tahun 2003, di mana persaingan antar negara semakin terbuka lebar, mengharuskan Indonesia siap bersaing dengan menggali *core competence* yang berbasis pada *local resources*. Indonesia yang lebih 60% penduduknya bekerja di sektor pertanian, dan didukung dengan lahan pertanian yang sangat luas, merupakan tantangan bagi pengusaha di bidang agrobisnis untuk mengembangkannya.

Adanya perubahan peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang silih berganti menyerpa semua sektor bisnis, mulai dari industri hulu sampai industri hilir. Hal ini mengharuskan setiap pelaku bisnis/perusahaan peka dan melihat

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



kembali lingkungan sekitarnya. Ketidacermatan untuk menyesuaikan dengan lingkungan bisnis akan membuat setiap usaha tidak akan berkembang bahkan punah.

Penyesuaian dengan lingkungan sekitar akan berdampak pada langkah reformulasi atau penyusunan ulang strategi di tingkat korporat, dengan mempertimbangkan berbagai kondisi dan posisi yang ingin dicapai perusahaan di masa yang datang. Bagi perusahaan, formulasi strategi tersebut diharapkan dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya. Tujuan akhirnya tentu adalah meningkatkan daya saing perusahaan agar berjalan sesuai dengan yang diinginkan dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah.

Salah satu pelaku bisnis di bidang agrobisnis adalah Gibson Indonesia. Perusahaan yang lebih bersifat sebagai perusahaan keluarga dan berbentuk CV ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang produksi pupuk dengan bahan dasar gipsum yang terletak di Yogyakarta. Hasil dari perusahaan ini adalah beberapa jenis pupuk tabur dan pupuk granuler, dengan kapasitas produksi hingga 800 ton per bulan. Perusahaan ini berhasil mencatatkan omset sampai Rp 600 juta per bulan, namun kondisi ini tidak berlangsung lama. Berbagai perubahan lingkungan bisnis ternyata mengubah pula daya serap produk ini di masyarakat.

Permasalahan CV Gibson Indonesia mulai nampak ketika ada penurunan daya beli masyarakat dan mulai bergesernya lahan-lahan agraris menjadi lahan industri. Industri pupuk tabur dan granuler berskala kecil seperti Gibson Indonesia, merupakan salah satu industri yang memiliki *entry barrier* relatif rendah, sehingga tak heran bila saat ini, di lingkungan Yogyakarta, Jawa Tengah,





dan Jawa Timur ada sekitar 300 perusahaan sejenis. Kondisi penurunan ini pun dipertajam dengan adanya pupuk ilegal/pupuk palsu, pupuk impor dari Cina, maupun dari perusahaan pupuk skala besar seperti PT Petrokimia Gresik, Tbk. yang mampu menjual produk sejenis dengan harga yang lebih murah.

Mau tidak mau, CV Gibson Indonesia harus memformulasikan ulang strategi bisnisnya baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang, agar dapat berkembang sesuai dengan berubahnya lingkungan bisnis khususnya di sektor agrobisnis.

1.2. Identifikasi Masalah

Sebagai produsen pupuk berskala kecil, CV Gibson Indonesia bukanlah satu-satunya produsen pupuk yang ada. Di samping harus berkompetisi dengan pabrikan besar, pupuk lokal, dan beberapa pupuk impor, CV Gibson juga harus bersaing dengan sesama produsen pupuk kecil, yang jumlahnya lebih dari 300 perusahaan.

Adanya pertumbuhan pasar yang kurang positif, seperti adanya penurunan jumlah lahan dan kurangnya daya beli masyarakat (petani) akan menjadi kendala bagi CV Gibson. Untuk bisa berkembang, CV Gibson harus menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan di sekitarnya, sehingga meskipun skala industrinya kecil, namun produk CV Gibson tetap dibutuhkan oleh para petani.

1.3. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:





Bagaimana memformulasikan alternatif strategi bisnis di tingkat korporat yang terbaik bagi CV Gibson Indonesia untuk menghadapi lingkungan bisnis yang selalu berubah?

2. Faktor-faktor apa saja yang berpengaruh dalam penyusunan alternatif formulasi strategi CV Gibson Indonesia ?
3. Bagaimana membuat perhitungan atas faktor-faktor apa saja yang berpengaruh dalam memilih alternatif yang terbaik.

1.4. Tujuan Penelitian

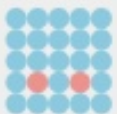
Penelitian terhadap analisa formulasi strategi di CV Gibson Indonesia bertujuan:

1. Menyusun strategi perusahaan berdasarkan kerangka pemikiran yang sistematis.
2. Memilih alternatif strategi yang terbaik untuk perusahaan dengan berdasar pada faktor internal dan eksternal

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi:

1. Manfaat bagi perusahaan, penelitian ini dapat menjadi salah satu masukan untuk memformulasikan strategi untuk masa datang sehingga CV Gibson Indonesia dapat mengembangkan usaha bisnisnya di masa datang.
2. Manfaat bagi penulis, penelitian ini dapat memberi menambah wawasan serta pengetahuan tentang manajemen strategi, khususnya di bidang agrobisnis.





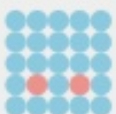
3. Manfaat bagi ilmu pengetahuan, merupakan data dasar (*benchmark data*) bagi penelitian selanjutnya dalam bidangnya untuk penelitian lebih lanjut.

1.6. Lingkup Penelitian

Penelitian terhadap formulasi strategi pada CV Gibson Indonesia, dibatasi pada hal-hal sebagai berikut:

1. Melihat kembali strategi yang pernah dijalankan dan sedang dilaksanakan oleh CV Gibson Indonesia.
2. Melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan.
3. Meramalkan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal di masa yang akan datang.
4. Melakukan suatu perbandingan antar alternatif strategi yang ada, kemudian memformulasikan dalam bentuk strategi untuk jangka panjang maupun jangka pendek.

© Hak Cipta Milik IPB
Hak cipta dilindungi Undang-Undang



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.